

Kaivolainen Juuso

Huollon asiakastyytyväisyyden parantaminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Auto- ja kuljetustekniikka

Opinnäytetyö

24.5.2018

Tekijä Otsikko	Juuso Kaivolainen Huollon asiakastyytyväisyyden parantaminen
Sivumäärä Aika	32 sivua + 1 liite 24.5.2018
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Tutkinto-ohjelma	Auto- ja kuljetustekniikka
Ammatillinen pääaine	Tuotetekniikka
Ohjaajat	Tutkintovastaava Pertti Ylhäinen Korjaamopäällikkö Juha-Matti Lämsä
<p>Insinöörityössä oli tavoitteena löytää keinoja henkilöautohuollon asiakastyytyväisyyden parantamiseksi. Työssä keskityttiin tyytyväisten asiakkaiden kohderyhmään ja analysoitiin, millä keinoin kohderyhmä olisi nostettavissa erittäin tyytyväiseksi.</p> <p>Insinöörityössä analysoitiin Volkswagenin CEM-asiakaskokemustutkimuksesta saatuja huollon asiakastyytyväisyyspalautteita. Työhön oli käytettävissä yhteensä 5 116 kappaletta tyytyväisyyspalautteita kolmesta VV-Autotalot Oy:n Volkswagen-huoltoliikkeestä aikaväliltä 1/2017–3/2018.</p> <p>Insinöörityön tutkintaosuuteen eriteltiin kaikki tutkittavan kohderyhmän, neljän tähden kokonaistyytyväisyyden, sanalliset palautteet. Työssä hyödynnettyjen 975 asiakaspalautteen vastaukset luettiin läpi ja ne luokiteltiin palautekohteittain. Palautekohteet järjestettiin esiintymismääriensä mukaiseen suuruusjärjestykseen ja kunkin kohteen sisältö kuvattiin sanallisesti.</p> <p>Insinöörityössä saatiin muodostettua useita huollon asiakastyytyväisyyden parantamiseen tähtääviä toimenpidemuutosehdotuksia käytettäväksi normaaleissa huoltopalvelun toimintarutiineissa. Merkittävimmät ehdotukset, joilla odotetaan olevan suurin vaikutus asiakastyytyväisyyteen, ovat auton tuonnin ja noudon yhteydessä asiakkaan jonotusaikaa vähentävät toimenpidemuutokset, huoltopesusuoritteiden aukoton dokumentointi ja autojen valmistumisaikataulujen henkilökohtainen seuranta. Toimenpide-ehdotusten mahdollinen käyttöönotto annettiin organisaation huoltopalveluista vastaaville henkilöille päätettäväksi.</p>	
Avainsanat	asiakastyytyväisyys, autokorjaamo, henkilöauto

Author Title	Juuso Kaivolainen Improving Customer Satisfaction with Service
Number of Pages Date	32 pages + 1 appendix 24 May 2018
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Automotive Engineering
Professional Major	Automotive Design Engineering
Instructors	Pertti Ylhäinen, Senior Lecturer Juha-Matti Lämsä, Service Manager
<p>The aim of this thesis was to find ways to improve customer satisfaction in passenger car maintenance. The thesis focused on the target group of satisfied customers and analyzed the ways with which the target group could be highly satisfied.</p> <p>First customer satisfaction feedbacks from Volkswagen's CEM Customer Experience Survey were analyzed. A total of 5 116 satisfaction feedbacks were available for this work from three VV-Autotalot Ltd's Volkswagen Service Providers from January 2017 to March 2018.</p> <p>The research material included all verbal feedbacks of the target group, four star overall satisfaction. The responses from the 975 customer feedbacks that were used in the work were analyzed, and they were categorized by feedback subjects. The feedback subjects were arranged in order of magnitude according to their frequency, and the contents of each subject were described verbally.</p> <p>In the course of the thesis work a number of measures for improving customer satisfaction were created to be used in normal maintenance service routines. The most significant suggestions that are expected to have the greatest impact on customer satisfaction are the operations for reducing the customer's waiting time while bringing and retrieving the car, thorough documentation of the maintenance car washes, and personal tracking of car completion schedules. The implementation of the suggestions was given to persons responsible for the maintenance services of the organization.</p>	
Keywords	customer satisfaction, car maintenance, passenger vehicle

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Yritys	2
2.1	VV-Auto-konserni ja Kesko	2
2.2	Normaali asiakas VV-Autotaloissa	3
3	Asiakastyytyväisyys	5
3.1	Asiakastyytyväisyys ja sen merkitys	5
3.2	Asiakastyytyväisyyskyselyt ja CEM-asiakaskokemustutkimus	6
3.3	Asiakastyytyväisyys VV-Autotaloissa	8
4	Asiakastyytyväisyysdata	10
4.1	Asiakaspalautteiden käsittely työtä varten	10
4.2	Asiakaspalautedatan avaaminen ja luvut	12
5	Johtopäätökset	16
5.1	Asiakaspalautteista valittujen parannuskohteiden analysointi	16
5.2	Kehitysehdotukset	22
6	Yhteenveto	30
	Lähteet	32
	Liitteet	
	Liite 1. CEM-asiakastyytyväisyysdata	

1 Johdanto

Tämä insinöörityö tehdään VV-Autotalot Oy:lle, joka on VV-Auto Group Oy:n Volkswagen, Volkswagen hyötyajoneuvot, Audi ja Seat jälleenmyyjä- ja huoltoliikeketju. Insinöörityön tarkoituksena on analysoida keinoja, joiden avulla saadaan nostettua korjaamon asiakkaiden kokonaistyytyväisyyttä korjaamopalveluita kohtaan. Asiakastyytyväisyyden pisteytykseen käytetään huoltoliikkeen päämiehen, Volkswagen AG:n, asiakastyytyväisyyskyselyjärjestelmän, CEM:n, arviointiskaalaa, jonka pisteytys on asteikolla yhdestä viiteen tähteä. Tässä työssä käytetään Volkswagen Center Espoon, Helsingin ja Vantaan CEM-kyselyitä menneen 15 kuukauden ajalta.

Insinöörityön aiheeksi on valittu analysoitavaksi keinot tyytyväisen asiakkaan nostamiseksi erittäin tyytyväiseksi asiakkaaksi. Tämä tarkoittaa neljän tähden kokonaistyytyväisyyden nostamista viideksi tähdeksi. Volkswagenin henkilöautohuollon asiakaspalautteita eli tyytyväisyyskyselyitä tässä työssä käytettävässä CEM-materiaalissa valitulta ajalta on yhteensä 5 116 kappaletta Espoon, Helsingin ja Vantaan toimipisteiden tietokannasta. Neljän tähden kokonaistyytyväisyyden asiakkaita näistä on 1 428 kappaletta, joista sanallisen palautteen antaneita asiakkaita on 975 kappaletta. Näiden 975:n tyytyväisyyskyselyn sisältämien asiakaspalautteiden pohjalta pyritään tekemään analyysi keinoista kohderyhmän kokonaistyytyväisyyden nostamiseksi seuraavalle tasolle.

Insinöörityössä pyritään etsimään normaalin asiakastyytyväisyyden parantamisen sijaan keinoja, jotka mahdollistavat luomaan erittäin tyytyväisen asiakaskokemuksen vaatimat toimintaympäristön ja -tavat. Tähän pelkästään tyytyväisten asiakkaiden kohderyhmään paneutuminen on siltä osin merkityksellistä, että VV-Autotalojen korjaamotoiminnan tavoitteena on erittäin tyytyväinen, viiden tähden asiakas. Erittäin tyytyväinen asiakas on kehittyvän autokaupan alalla elinehto, sillä tällainen asiakas haluaa sitoutua palveluntuottajaan jatkossakin. Sitoutunut asiakas antaa pohjan pysyvälle ja pitkäkestoiselle asiakassuhteelle, joka edesauttaa organisaation pysymistä nykyisessä markkinajohtajan asemassaan.

2 Yritys

2.1 VV-Auto-konserni ja Kesko

VV-Autotalot Oy on VV-Auto Group Oy:n tytäryhtiö ja on osa VV-Auto-konsernia. Yrityksen toiminta perustuu vähittäisautokaupan ja jälkimarkkinoinnin ympärille. VV-Autotalot Oy:llä on pääkaupunkiseudulla kolme erillistä toimipistettä Espoossa, Helsingissä ja Vantaalla sekä neljäs toimipiste Varsinais-Suomessa Turussa, Turun VV-Auto. Kaikissa organisaation toimipisteissä on maahantuojaan virallinen uusien autojen jälleenmyynti sekä huolto-, korikorjaamo- ja varaosapalvelut kattaen yrityksen edustamat automerkit Audi, Volkswagen, Volkswagen Hyötyajoneuvot sekä Seat. Kaikissa toimipisteissä on lisäksi vaihtoautomyynti. VV-Autotalot Oy:n toimitusjohtajana toimii Martti Muona. Yritys työllisti maaliskuussa 2018 yhteensä 624 henkeä ja sen liikevaihto vuonna 2017 oli 439 milj. €. [1, s. 42; 44.]

VV-Auto Group Oy kuuluu Kesko-konserniin. VV-Auto Group Oy toimii Suomessa virallisena maahantuojaana ja markkinoijana Volkswagen-konsernin valmistamille automerkeille: Audi, MAN, Seat, Volkswagen ja Volkswagen Hyötyajoneuvot. Yritys tarjoaa myös jälkimarkkinointipuolen tukitoiminnot kaikille edustamilleen merkeille Suomessa. VV-Auto Group Oy:n toimitusjohtajana toimii Johan Friman, ja yrityksen liikevaihto vuonna 2017 oli 438 milj. €. VV-Auto-konserniin kuuluu lisäksi Oy AutoCarrera Ab, joka toimii Suomessa Porsche-automerkin maahantuojaana ja jälleenmyyjänä. VV-Auto on oman alansa markkinajohtaja Suomessa ja sen yhteenlaskettu liikevaihto vuonna 2017 oli 912 milj. €. [1, s. 42; 44.]

Kesko Oyj on Suomessa sekä Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Valko-Venäjällä ja Puolassa toimiva kaupan alan yritys. Kesko Oyj:n toimialoihin kuuluvat päivittäistavarakauppa, rakentamisen ja talotekniikan kauppa sekä autokauppa. Kesko Oyj:n ja sen päivittäistavarakaupan kauppiasyrittäjät muodostavat yhdessä K-Ryhmän. K-Ryhmä työllistää Suomessa noin 30 000 henkeä. Kesko Oyj on pörssiyritys, se on listattu Nasdaq Helsingissä, sen markkina-arvo on noin 4,5 mrd. €, ja sen liikevaihto vuonna 2017 oli 10 676 milj. €. [1, s. 4; 5.]

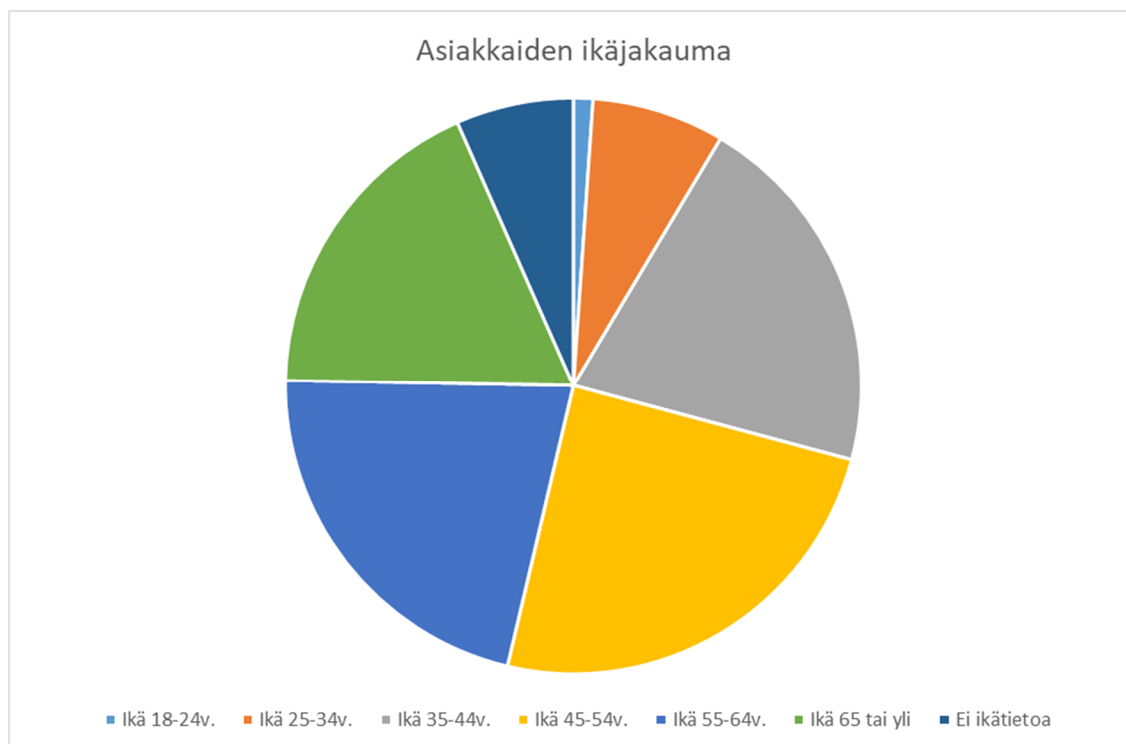
2.2 Normaali asiakas VV-Autotaloissa

Normaalia asiakaskuntaa VV-Autotalojen palveluiden asiakkaina on mahdollista analysoida organisaation asiakasjärjestelmistä haetuilla tiedoilla. Taulukossa 1 on haettu saatavilla olevaa dataa organisaation asiakastietojärjestelmistä, ja siinä on työssä käytettävien kolmen VV-Autotalot toimipisteen asiakastietoja. Asiakastiedot sisältävät VV-Autotalojen kaikkien eri merkkien ja palveluosastojen eli uusien ja käytettyjen autojen myynnin sekä huolto-, korikorjaamo ja varaosapalveluiden rekisteröidyt asiakaskäynnit vuodelta 2017. Tietyn automerkin tai palveluosaston perusteella ei ole mahdollista eritellä asiakasta asiakastietokannasta. Myöskään yritysasiakkaita ei saada eriteltyä asiakastietokannasta haetusta datasta. Asiaksluvuissa yksi asiakas esiintyi vain kerran, vaikka sama asiakas olisi asioinut kyseisen vuoden aikana VV-Autotaloissa useampaan kertaan. Luvuista on huomioitava, että esimerkiksi varaosapalveluiden tiskimyyynnissä tapahtuva varaosamyynti ilman tietokantaan rekisteröityä asiakaskohdennusta ei näy tietokannan asiakaslukumäärissä. Lisäksi automyynnistä annetut myyntitarjoukset tai koeajoja suorittaneet asiakkaat eivät ole mukana näissä luvuissa. Tältä osin todellinen asiakasmäärä VV-Autotaloissa on vielä suurempi kuin mitä luku kertoo, mutta oletettavasti prosentuaaliset suhteet ryhmien välillä pysyisivät samana.

Taulukko 1. VV-Autotalot Oy asiakastietomateriaali.

Toimipiste	Asiakkaat (2017)	Naisten osuus	Ikä 18-24v.	Ikä 25-34v.	Ikä 35-44v.	Ikä 45-54v.	Ikä 55-64v.	Ikä 65 tai yli	Ei ikätietoa	Asuu pk-seudulla	HPS voimassa
VV-AUTO ESPOO	11334	31,6 %	1,1 %	6,7 %	21,6 %	24,8 %	19,8 %	19,6 %	6,4 %	92,9 %	5,2 %
VV-AUTO VANTAA	10623	22,9 %	1,1 %	8,0 %	21,9 %	26,3 %	22,0 %	13,7 %	7,1 %	77,2 %	6,4 %
VV-AUTO HELSINKI	15111	26,6 %	1,1 %	7,7 %	19,0 %	23,1 %	22,7 %	20,1 %	6,4 %	88,7 %	7,2 %
YHTEENSÄ/ KESKIARVO	37068	27,1 %	1,1 %	7,5 %	20,6 %	24,5 %	21,6 %	18,1 %	6,6 %	86,7 %	6,4 %

Kolmesta edellä mainitusta VV-Autotalosta vuodelta 2017 rekisteröitiin yhteensä 37 068 erillistä asiakasta. Taulukossa 1 on laskettuna asiakaslukuun suhteutetut keskiarvot eri autotalojen asiakastiedoista. Naisten osuus asiakkaista on 27,1 % eli yli neljäsosa kokonaisasiakasmäärästä. Espoon toimipisteen naisasiakkaiden osuus on lähes kolmasosa, kun taas Vantaan naisasiakkaiden osuus on alle viidesosa. Kuvan 1 ympyrädiagrammissa on nähtävissä eri ikäluokkien osuudet asiakkaista. 6,6 %:lla asiakkaista puuttuu ikätieto tietokannasta, mutta oletettavaa on, että suhteet ovat puuttuvissakin tiedoissa suurin piirtein samat kuin tiedossa olevilla. Suurin ikäryhmä ovat 45–54-vuotiaat asiakkaat 24,5 % osuudella. Tämä on myös suurin ikäryhmä jokaisessa toimipisteessä. Yli 35-vuotiaiden osuus on yhteensä 84,8 %, joten alle 35-vuotiaat muodostavat yhteensä vain 8,6 % asiakkaista.



Kuva 1. VV-Autotalot Oy asiakkaiden ikäjakauma.

Pääkaupunkiseudulla asuvia asiakkaita on keskimäärin 86,7 %. Vantaan osuus pääkaupunkiseudulla asuvista asiakkaista on selkeästi alin, 77,2 %, ja se selittyy osittain Vantaan lähikunnilla ja niiden valtuutettujen merkkihuoltoliikkeiden heikolla tarjonnalla. Kaikista asiakkaista 6,4 %:lla oli voimassa jälleenmyyjien tarjoama Huolenpitosopimus, jota hallinnoi VV-Auto Group Oy. Huolenpitosopimus on uuteen tai tietynikäiseen tarkastettuun VV-Auto Groupin edustamaan automerkkiin myytävä huoltolisäpalvelu. Palvelussa asiakas maksaa sopimuksen mukaisen kiinteän maksuerän joka kuukausi. Palvelu on mahdollista ostaa suoraan 1–6 vuoden ajaksi, tai vaihtoehtoisesti palvelua voi jatkaa ensimmäisen vuoden jälkeen aina vuosi kerrallaan kuuteen vuoteen saakka. Huolenpitosopimus tekee asiakkaan autoilusta kustannuksellisesti ennakoitavaa ja on samalla hyvä keino sitouttaa asiakasta käyttämään valtuutetun merkkiliikkeen huoltopalveluita.

Lopuksi on todettava, että prosentuaaliset suhteet eri ikäryhmien välillä eroavat oletettavasti jonkin verran asiakkaan automerkistä riippuen. Datan perusteella silti merkittävin huomio on, että suurin osa asiakkaista on keski-ikäisiä tai sitä vanhempia. Näiden tilastotietojen pohjalta on siis profiloitavissa sukupuolen, iän ja asuinpaikkakunnan perusteella normaali VV-Autotalojen asiakas.

3 Asiakastyytyväisyys

3.1 Asiakastyytyväisyys ja sen merkitys

Asiakastyytyväisyys on termi, jota usein käytetään markkinoinnissa. Asiakastyytyväisyys on todellisuudessa erittäin monimuotoinen kokonaisuus, joka muodostuu useista eri tekijöistä ja niiden summasta. Yleistettynä se on arvo siitä, kuinka yrityksen tarjoama tuote tai palvelu vastaa, ylittää tai alittaa asiakkaan henkilökohtaisia odotuksia. Asiakastyytyväisyyttä mitataan yleensä numeerisin arvoin erilaisten asiakkaille toteutettujen kyselytulosten pohjalta. Asiakastyytyväisyys on asiakkaista kilpailtavilla tuotanto- ja toimialoilla usein osa yrityksen toimintastrategiaa. Tutkimusten mukaan tyytyväinen tai erittäin tyytyväinen asiakas suosittelee helpommin ostamaansa tuotetta tai palvelua ja ostaa todennäköisemmin samaa tuotetta tai palvelua uudestaan.

Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen on yksi organisaation peruskysymyksiä. Asiakastyytyväisyys voi asiakkaasta riippuen tarkoittaa montaa eri asiaa tuotteen tai palvelun toiminnassa, joihin yritysikin pystyy vaikuttamaan. Suurinta asiakastyytyväisyyteen vaikuttavaa tekijää, asiakkaan käsitystä, ei organisaatio voi kuitenkaan hallita täysin. Asiakkaan käsityksellä on tosiasian painoarvo, perustuipa asiakkaan käsitys mielikuvitukseen, olettamukseen tai muuhun epärealistiseen asiantilaan. Asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden tyydyttämisessä käsitykset ovat tosiasioita. [2.]

Tämän ajatusmallin pohjalta organisaatio ei pysty siis itse vaikuttamaan absoluuttisen asiakastyytyväisyyden muodostumiseen. Mikäli tuote tai palvelu on brändäetty kiertelemättä totuudenmukaiseksi ja se on asiakkaallakin mahdollisimman hyvin tiedossa, pystytään sillä tosin vaikuttamaan asiakkaan odotusarvoihin. Organisaatiokin voi olla siis osittain vastuussa asiakkaan odotusarvoista, mutta markkinointimielessä liian suora tai rehellinen brändäys ei välttämättä ole asiakasta houkuttelevin keino. Mahdottomat tai liian haastavat yksittäiset asiakkaiden odotukset eivät kuitenkaan ole kovin merkityksellisiä. Vaikka asiakastyytyväisyystutkimukset tehdään yksilötasolla, muodostetaan niistä silti aina laskennallinen kuvaus kokonaisasiakasmäärästä ja sen kaikista kyselyistä. Tällöin yksittäiset poikkeukset eivät näy vähääkään suuremmasta otosmäärästä riippuen merkittävästi tuloksissa.

Minkä tahansa organisaation tarkoitus on palvella loppuasiakasta. Yrityksen pyrkimys on tuottavan liiketoiminnan ohella saada asiakas tuntemaan itsensä tyytyväiseksi ja, että hänen toiveensa ja odotuksensa on täytetty tai jopa ylitetty. Tuottava liiketoiminta ja asiakastyytyväisyys kulkevat käsi kädessä. Asiakastyytyväisyys on investointi, jonka palkkio näkyy pidemmällä aikavälillä organisaation toimivuudessa. Tältä osin asiakastyytyväisyys on yksi merkityksellisimpiä tekijöitä organisaation pitkäkestoisessa menestymisessä. [2.]

3.2 Asiakastyytyväisyyskyselyt ja CEM-asiakaskokemustutkimus

Asiakastyytyväisyyskysely on yksi käytetyimmistä asiakaspalvelun ja -tyytyväisyyden mittareista. Kysely annetaan asiakkaalle heti asiakastilanteen jälkeen tai lähetetään asiakkaalle jälkikäteen tietyn ajan sisällä asiakastapahtumasta. Asiakas vastaa muutamiin kysymyksiin tai väitteisiin valitsemalla omia tuntemuksiaan vastaavan numeron tai jonkun muun määritellyn arvotuksen. Numerot ja niiden sanalliset vastineet ovat yleinen kyselymuoto. Alla esimerkkinä tällainen asteikko.

- 5 = erittäin tyytyväinen
- 4 = tyytyväinen
- 3 = kohtalaisen tyytyväinen
- 2 = tyytymätön
- 1 = erittäin tyytymätön

Lisäksi kyselyyn on yleensä mahdollisuus kirjoittaa kommentteja omin sanoin ja antaa palautetta asiakastilanteesta. Kyselyiden tuloksien keskiarvoja laskettaessa voidaan tehdä johtopäätöksiä asiakastyytyväisyydestä. Tämänkaltaisen kyselytutkimuksen juuret ovat yhteiskuntatieteellisessä survey-tutkimuksessa, jossa tilastollisia menetelmiä hyödyntämällä voidaan tutkia erilaisten ilmiöiden esiintymistä ja niihin vaikuttavien tekijöiden välisiä suhteita. [3, s. 106.]

CEM, Customer Experience Management, on Volkswagenin maailmanlaajuisesti käyttämä asiakaskokemustutkimus. CEM:iä edeltänyt tyytyväisyysseurantajärjestelmä, CSS-asiakastyytyväisyystutkimus, korvattiin tällä uudella järjestelmällä Volkswagen-verkostolta ja asiakkailta saatujen huonojen palautteiden johdosta. Siinä missä aiemmassa CSS-tutkimuksessa asiakas arvioi liikkeen prosesseja ja liikkeet seurasivat asiakastyytyväisyyden mittareita, CEM:ssä keskitytään myönteisen asiakaskokemuksen

tarjoamiseen ja asiakkaalta saatuun palautteeseen. CEM:n pääpainopisteenä on asiakaskeskeisyys ja tämän johdosta käytetään käsitettä asiakaskokemus eikä asiakastytyvyisyys. Asiakkailta saadun palautteen ansiosta CEM antaa mahdollisuuden ymmärtämään asiakkaiden odotuksia, analysoimaan, miten asiakkaiden odotuksiin on vastattu, kehittämään toimintatapoja tyytymättömien asiakkaiden palautteen pohjalta ja käyttämään palautetta toiminnan kehittämiseksi. Kuvassa 2 on esitettyä miellekartta kuvastamaan CEM:in toimintaperiaatetta ja sitä miten prosessien mukainen asiakaskeskeinen asiakaspalvelu pitää sisällään.



Kuva 2. Tuloksia tuottava asiakkaan kuunteleminen [4, s. 6].

Tutkimuskutsu lähetetään asiakkaalle sähköpostitse tai tekstiviestillä 48 tunnin sisällä asiakastilanteesta ja se toteutetaan kutsun sisältämällä verkkolinkillä. Tämän pohjalta asiakkailta varmistetut yhteystiedot ovat merkityksellisiä, jotta tutkimuksella tavoitetaan mahdollisimman paljon asiakkaita. Tutkimus lähetetään Volkswagen-henkilöautoilla ainoastaan yksityisasiakkaille. Tutkimuksen sisältävä kyselylomake on yksinkertainen, ja se sisältää aluksi kolme kysymystä liittyen henkilökohtaiseen palveluun, myyntitapahtuman sujuvuuteen ja työn laatuun. Tutkimusasteikkona kyselyssä toimii 1–5 tähteä. Tämän asteikon etuna on yleisesti muissakin palveluissa käytetty tähtiasteikko. Avoimet täsmennyskysymykset esitetään kolmessa ensimmäisessä kysymyksessä vain mikäli asiakas antaa arvosanaksi 1–3 tähteä. Lopuksi asiakkaalta kysytään kokonaistyytyväisyyttä. Kokonaistyytyväisyyteen pääsevät kaikki 1–5 tähteä antaneet

antamaan avoimen palautteen, paitsi jos asiakas on jo antanut avoimet palautteet jokaiseen kolmeen edeltävään kysymykseen.

Kaikkia saatuja palautteita seurataan ja hallinoidaan CEMTRIC-raportointiportaalissa jälleenmyyjäliikkeiden toimesta. Portaali on monikäyttöinen työkalu palautteiden analysointiin ja sieltä on mahdollista muuntaa erinäisiä raportteja helposti läpikäytävään muotoon. Kriittisten asiakaspalautteiden tunnistamiseen järjestelmässä on Hot Alert -toiminto. Järjestelmä lähettää Hot Alert -ilmoituksen toimihenkilöiden työsähköpostiin aina, kun asiakas arvioi tyytyväisyytensä 1–3 tähden arvoiseksi missä tahansa tyytyväisyyttä koskevassa kysymyksessä. Hot Alertin aiheuttanut asiakas pyritään kontaktoimaan aina henkilökohtaisesti mahdollisimman nopeasti ilmoituksen saapumisesta. Tämän kontaktoinnin pohjalta suoritetaan tehtävissä olevat toimenpiteet palautteen syyn korjaamiseksi. Palautekyselyssä asiakkaan on tosin mahdollista valita näkyminen anonyyminä, jolloin asiakkaan antamia palautteita ei voida kohdentaa kyseessä olleeseen asiakkaaseen tai autoon.

3.3 Asiakastyytyväisyys VV-Autotaloissa

CEM-tuloksien asiakastyytyväisyyksiä vertaillaan Suomen Volkswagen-huoltojen kesken joka kuukausi. Tärkeimmät vertailtavat CEM-mittarit ovat kokonaistyytyväisyys ja suoritettun työn laatu, mutta myös kahta muuta mittaria, henkilökohtainen palvelu ja tapahtuman sujuvuus, vertaillaan. Kaikkien Volkswagen korjaamoiden tulokset julkaistaan valmistuneen tutkimuskuukauden lopuksi Suomen Volkswagen-verkoston intranetissä Kaistalla. Vertailulukuja, joissa tuloksia peilataan liikekohtaisesti, ovat Suomen Volkswagen-huoltojen keskiarvo ja TOP 20 Volkswagen -huoltojen tietyn laskentakaavan mukaan muodostettu keskiarvo. Lisäksi yleisimmin vertailuissa käytetään pidempien ajanjaksojen, kuten menneen kuuden tai 12 kuukauden, keskiarvoja.

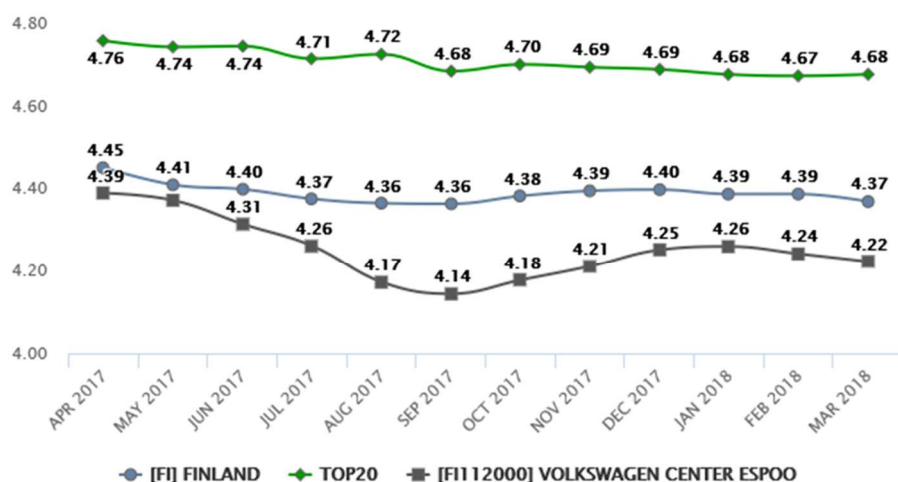
Taulukossa 2 on nähtävissä VV-Autotalojen pääkaupunkiseudun toimipisteiden CEM-kokonaistyytyväisyyden keskiarvot vuodelta 2017 ja vuoden 2018 ensimmäiseltä vuosineljännekseltä. Lisäksi taulukossa on Suomen ja Suomen TOP 20 -liikkeiden keskiarvot samoilta ajanjaksoilta. VV-Autotalojen toimipisteistä ainoastaan Vantaa on ollut suhteellisen vakaasti yli Suomen keskiarvon joka kuukausi. CEM-tuloksia ja kärkipään liikkeitä tarkkailtaessa, on havaittavissa, että korjaamon läpimenomääriltään

pienemmät liikkeet ovat tulosten kärjessä. VV-Autotalojen kaikki toimipisteet, Turun VV-Auto mukaanlukien, ovat Suomen neljä suurinta Volkswagen-huoltoa korjaamon läpimienomääriltään. Vuoden 2018 puolella CEM-tulosten trendi on ollu laskeva kaikilla mittareilla tarkasteltaessa.

Taulukko 2. Volkswagen CEM-tutkimustulokset.

	Kok.tyyt. ka. 2017	Kok.tyyt. Q1 2018
VV-Auto Espoo	4,28	4,22
VV-Auto Helsinki	4,29	4,25
VV-Auto Vantaa	4,47	4,45
Suomi	4,43	4,39
Suomi TOP 20	4,73	4,68

Kuvassa 3 on nähtävissä CEMTRIC-portaalista haettu kuvaaja kokonaistyytyväisyyden kolmen kuukauden keskiarvon trendistä VV-Autotalot Espoon toimipisteestä menneeltä 12 kuukauden ajalta. Erot Suomen Volkswagen-toimipisteiden välillä ovat todellisuudessa suhteellisen pieniä, ja tavoiteltu taso on yleisesti ottaen korkea. Kuvan 3 trendiviivojen erot näyttävät suurilta, mutta tähän näkymään vaikuttaa kuvaajan suppea asteikko verrattuna todelliseen vastausvaihtoehtojen väliin 1–5 tähteä. Tämänkaltaisten kehityskaavioiden avulla on mahdollista nähdä, miten toimipisteen tietty kyselykohde on muuttunut suhteessa aiempiin vertailtaviin jaksoihin. Jokainen toimipiste voi hakea ainoastaan oman toimipisteensä kyselytiedoista vastaavanlaisia kuvaajia eri määrittein.



Kuva 3. Volkswagen Center Espoo CEM-tulosten kehityskaavio 3 kk:n keskiarvo menneeltä 12 kuukaudelta.

4 Asiakastyytyväisyysdata

4.1 Asiakaspalautteiden käsittely työtä varten

Työssä käytettävän tutkimusmateriaalin analysointi aloitettiin erottelemalla haluttuja tietoja VV-Autotalojen kolmen eri toimipisteen Volkswagen-henkilöautojen CEM-asiakaspalautteista, jotka on mahdollista muuntaa Microsoft Excel -taulukkomuotoon. Kaikista asiakaspalautteista ajalta 1/2017–3/2018 eroteltiin ensin neljän tähden palautteet ja tämän jälkeen näistä palautteista valittiin konkreettisen sanallisen kokonaistyytyväisyyden asiakaspalautteen sisältäneet kyselyt. Osassa kyselyistä oli kirjallista palautetta myös yhdessä tai useammassa kohdassa kolmesta muusta mahdollisesta palautekohdasta, jotka olivat henkilökohtainen palvelu, tapahtuman sujuvuus ja suoritettun työn laatu. Yhtä tai useampia näistä kolmesta palautekohdasta sisälsi alle neljäsosa kaikista palautekyselyistä.

Huomioitavaa on, että yhdessä samassa asiakaspalautekyselyssä on voinut olla useampikin eri asia negatiivisessa valossa tai kehitysideana, jolloin yksittäisestä palautekyselystä on voinut tulla useampi erillinen asia syyksi annettuun arvosanaan. Ensimmäisessä vaiheessa kaikki asiakaspalautteet luettiin yksitellen läpi ja pyrittiin laskemaan yhteen vähänkin samankaltaiset tai samaan asiaan liittyvät negatiivisessa valossa olevat tai rakentavaksi palautteeksi tulkittavat palautteet. Seuraavassa vaiheessa näitä erinäisiä syitä yhdistettiin laajempien kokonaisuuksien alle. Tässä vaiheessa on huomioitavaa, että tiettyihin asioihin on vaikutusta useamalla tekijällä tai osastolla korjaamotoiminnassa, jolloin se on tulkintakysymys minkä tai kenen syyksi jokin asia lasketaan. Esimerkiksi jos huonossa palautteessa on maininta *auton huoltopesu on jäänyt tekemättä*, voi siihen olla syynä alla luetellut vaihtoehdot:

- Huoltotilausta vastaanottanut huoltoneuvoja ei ole kysynyt asiakkaalta, halutaanko auto pestä, jolloin pesua ei välttämättä suoriteta automaattisesti huollon jälkeen.
- Huoltoneuvoja on kirjannut asiakkaan haluaman huoltopesun työmääräykselle väärin.
- Mekaanikko ei ole jostain syystä, kuten pesukadun hajoamisesta johtuen, pessyt autoa ja kirjoittanut sitä tiedoksi työmääräykselle.
- Huoltolaskun tekevä huoltoneuvoja ei ole nähnyt merkintää huoltopesun suorittamattomuudesta.

- Huoltolaskun tekevä huoltoneuvoja ei ole kirjannut suorittamatonta huoltopesua laskulle.
- Auton asiakkaalle luovuttanut huoltoneuvoja ei ole käynyt asiakkaan kanssa huoltolaskuun kirjattua tarkentavaa huomiota läpi.

Tällaisissa tapauksissa on pyritty arvioimaan mahdollisesti viimeinen tekijä, joka omalla panoksellaan olisi voinut muuttaa annettua palautetta. Joissain tapauksissa erilainen toiminta tässäkin vaiheessa ei välttämättä olisi tosin muuttanut lopputulosta palautteelle. Edellä mainittu esimerkkitapaus oli työkokemuksen pohjalta avattu lista erilaisista mahdollista syistä palautteelle, mutta palautteista analysoituna huonot palautteet huoltopesuista syystä tai toisesta on laskettu merkittävän määränsä vuoksi kuitenkin omaksi aiheekseen.

Kokonaisuudessaan muodostin kolmetoista erillistä palautekohdetta, joiden alle kaikki kohteeseen sopivimmat sanalliset palautteet yhdistettiin. Nämä kohteet muodostettiin selkeään toistuvuuden ja helpon tulkittavuuden pohjalta tai yleisinä kuriositeetteina palautekannan kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Näiden kohteiden pohjalta pyrittiin analysoimaan keinoja haluttujen asioiden parantamiseksi. Edellä mainitut kolmetoista kohdetta olivat seuraavat:

- ei sisällä negatiivista tai rakentavaa palautetta, sisältää positiivista palautetta
- huoltoneuvojan työpanokseen liittyviä asioita
- aikatauluongelmat
- mekaanikon työpanokseen liittyviä asioita
- tuote (Volkswagen), huoltokonsepti (Volkswagenin määrittämä)
- hinta, kustannukset, kustannusarvioiden ylittäminen, rahalliset kompensaatiot
- jonotusaika huollon palvelutiskille
- huoltopesut
- yhteistyöosastot, ulkoiset palveluntarjoajat
- paikka (korjaamotilat ja ympäristö), keliolosuhteiden vaikutukset
- ei tulkittavissa olevat ja minkään kokonaisuuden alle sopimattomat palautteet
- varaosatoiminta
- korjaamojono.

4.2 Asiakaspalautedatan avaaminen ja luvut

Työn toteutusta varten oli käytettävissä kokonaisuudessaan 5 116 asiakaspalautetta eli asiakastyytyväisyyskyselyä Volkswagenin CEM-tyytyväisyyskyselyjärjestelmästä ajanjaksolta 1/2017–3/2018. Näistä 5 116 palautteesta neljän tähden kokonaistyytyväisyyden palautteita oli yhteensä 1 428 kappaletta. Sanallisen kokonaistyytyväisyyspalautteen eli asiakkaan kirjoittaman kommentin sisältäviä palautteita oli yhteensä 975 kappaletta tuosta määrästä.

Työssä käytettävistä palautteista muodostettiin liitteen 1 mukainen taulukko. Tässä taulukossa ja sen prosenteissa on huomioitava, että prosenttiluku tarkoittaa jonkin tietyn palautteen esiintymää kaikista palautekyselyistä. Yhdestä asiakaspalautteesta on saattanut olla tulkittavissa useampia eri palautekohteita taulukkoon. Työssä käytettävien kolmen eri toimipisteen prosentuaalinen esiintymä samasta palautekohteesta laskettiin keskiarvoksi ja kohteet järjestettiin suurimmasta pienimpään. Toimipisteiden välillä oli havaittavissa jonkin verran eroja tietyissä kohteissa. Näihin vaikuttavat suoraan erilaiset toimipistekohtaiset tekijät kuten huoltohenkilöstön sen hetkinen lukumäärä tai vajaamiehitys sekä työkokemus ja sen kautta tuleva rutiini normaaleissa toimintaprosesseissa. Työssä ei vertailtu tarkemmin eri toimipisteiden eroja eikä täten kohdennettu tiettyjä palautekohteita erityisesti johonkin tiettyyn toimipisteeseen.

Työhön laskettuja lukuja avattaessa kiinnittyy huomio ensisijaisesti prosentuaaliseen osuuteen palautteista, jotka eivät sisällä mitään negatiivista tai rakentavaa asiakaspalautetta. Nämä palautteet sisältävät pelkästään kehuja, kiitoksia tai toteamisia siitä, että kaikki meni huoltokäynnissä kuten pitääkin mennä. Näitä palautteita oli yhteensä 292 kappaletta eli 30,2 %, ja ne muodostivat lähes kolmasosan kaikista työssä tulkituista asiakaspalautteista. Tästä olisi pääteltävissä, että asiakkaiden odotusarvot täyden tyytyväisyyden palveluun vaativat oletettavasti normaalia toimintaprosessia korkeamman tason palvelua. Toisaalta on myös tulkittavissa, että täysiä pisteitä ei anneta automaationa onnistuneesta huoltokokemuksesta. Yleistettynä mielikuvana suomalaiset asiakkaat antavat usein automaationa yhden pisteen vajaan arvostelun maksimista. Tämä toteamus ei tosin perustu tutkittuun faktapohjaan, vaan yleiseen olettamukseen normaalin suomalaisen asiakkaan toimintatavasta vastaavissa kyselyissä.

Toiseksi suurin esiintymä 12,4 % oli asioissa, joihin huoltoneuvoja voi omalla työllään vaikuttaa. Näitä palautteita oli yhteensä 119 kappaletta. Liite 1:stä on helposti havaittavissa, että Helsingin toimipiste nostaa tämän palautekohteen keskiarvoa suhteellisen paljon kahden muun toimipisteen lukemaan nähden. Tämän kohteen alle on laskettu palautteita liittyen esimerkiksi ammattitaitoon, huolellisuuteen, palveluasenteeseen, yleiseen toimintaan, tekemättömiin asioihin, osaston sisäiseen kommunikaatioon ja puhelinpalvelun jonotusaikoihin. Osaan näistä palautteista vaikuttaa suoraan satunnaiset, useammat yhtäaikaiset, poissaolot tai yleinen vajoaus normaalista ja tarvittavasta henkilöstömäärästä. Tällaisissa poikkeustilanteissa, vajaalla miehityksellä, on haastavaa saada kaikki tarpeellinen hoidettua sovitusti ja ajallaan palvelutason laskematta. Osaan näistä palautteista vaikuttavat taas suoraan toimihenkilön oma toiminta ja huolellisuus.

Kolmanneksi suurin esiintymä 11,7 % olivat aikatauluongelmat. Suurin tekijä näissä palautteissa oli luvattujen auton valmistumisaikataulujen pitämättömyys. Tähän yhdistettiin myös palautteet korjauksen pitkittyneestä kestosta esimerkiksi varaosatoimituksista johtuen. Tähän palautteeseen liittyen on vaikea määrittää erikseen, kenen vastuulla lopputulos on, joten se valittiin omaksi palautekohteeksi. Huomioitavaa on, että yllättävät henkilöstöpoissaolot voivat olla tässäkin asiassa vahvasti vaikuttava tekijä. Näitä palautteita oli yhteensä 114 kappaletta.

Neljänneksi yleisimmäksi kohteeksi, 11,5 %, tulivat asiat, joihin mekaanikko voi omalla työllään vaikuttaa. Näiden aiheuttajana on pitkälti sama tekijä kuin huoltoneuvojilla omaan työhönsä liittyen, eli ammattitaito, joka muodostuu osaamisesta ja huolellisuudesta. Näitä palautteita oli yhteensä 111 kappaletta. Viidentenä (11,3 %) olivat itse tuotteeseen eli Volkswagen-merkkiseen henkilöautoon kohdistuvat palautteet sekä päämiehen, Volkswagenin, määrittelemään huollon palveluprosessiin ja sovittuihin toimintatapoihin liittyvät arvostelut. Näitä jälkimmäisiä palautteita ei osaisi eritellä käytetystä palautemateriaalista, jos ei tuntisi Volkswagenin sanelemia toimintatapoja, joita on noudatettava. Näitä palautteita oli yhteensä 111 kappaletta.

Kuudenneksi, seitsemänneksi ja kahdeksanneksi yleisimmät palautekohteet olivat jokainen jo alle 10 % esiintymiä kaikista palautteista. Kuudes kohde esiintyi 9,6 %:ssa palautteista. Tämä käsittää palautteet joihin liittyy huoltoliikkeen veloitukset ja korjauskustannukset, ylitetyt etukäteen annetut kustannusarviot ja erinäisistä syistä asiakkaan suuntaan annetut rahalliset kompensatit.

Seitsemäntenä oli asiakkaiden jonotusaikaan huoltotiskeille pääsyyn liittyvät palautteet, jotka sisältyivät 8,6 %:iin palautteista. Tämä oli helppo muodostaa myös erilliseksi palautekohteeksi selkeään tulkittavuuden pohjalta. Liitteen 1 taulukosta on helposti huomattavissa, että Helsingin toimipisteessä tämäkin on ollut huomattavasti isompi ongelma etenkin Vantaan toimipisteeseen verrattuna ja Helsingin lukema korottaa myös toimipisteiden keskiarvoa merkittävästi. Espoon toimipiste sijoittui tässä kahden muun toimipisteen väliin. Sivuhuomiona on mainittava, että usea palautekysely sisälsi ainoana negatiivisena asiana tämän huoltotiskeille jonottamisen keston. Tältä pohjalta sujuvalla tiskipalvelulla moni palaute olisi todennäköisesti voinut kääntyä yhden tähden vajaasta arvostelusta täydeksi. Kahdeksantena kohteena oli huoltopesuihin liittyvät palautteet 6,2 %:lla. Huoltopesut ovat koneellisia auton päältäpesuja, jotka sisältyvät valmistajan, Volkswagenin, ohjeistuksen mukaiseen määräaikaishuoltoon veloituksesta. Palautteet johtuivat käytännössä suorittamattomasta pesusta tai huonosta pesutuloksesta. Erillisenä huomiona on mainittava, että useampi asiakaspalautekysely sisälsi kokonaisuudessaan pelkästään huoltopesuihin liittyvän palautteen.

Loput 13 palautekohteesta olivat prosentuaaliselta esiintymiseltään jo selkeästi pienempiä (1,3–2,9 %). Yhdeksäntenä olivat palautteet liittyen korjaamon ulkoisten palvelutarjoajien, kuten sijaisautopalvelun tai nouto- ja palautuspalvelun, toimintaan. Tämän kohteen alle yhdistettiin myös muista huollon yhteistyösastoista eli korikorjaamosta tai automyynnistä annetut palautteet.

Kymmenentenä olivat palautteet liittyen toimitiloihin tai sen ympäristöön mukaanlukien keliolosuhteisiin liittyvät asiat. 11. palautekohde oli niin sanotut ei tulkittavissa olevat tai turhat palautteet. Ei-tulkittavien palautteiden lisäksi nämä sisälsivät muun muassa viimeisimpään käyntiin liittymättömiä aiempien käyntien arvosteluja, toisen korjaamon arvostelua tai sään kommentointia. Tämän alle laskettiin myös muutaman kerran toistuneet palautteet, joissa tiivistetysti todettiin, että kaikki meni kuten pitääkin, mutta palvelu ei ylittänyt odotuksia. Jos tuon ajatusmallin pohjalta mietitään tuota useimmin esiintynyttä ensimmäiseksi mainittua palautetyyppiä, joka ei sisältänyt annetussa palautteessa mitään negatiivista, voi isossa osassa piillä tämä sama ideologia, vaikka asiakas ei olekaan kirjoittanut sitä näkyville. Tuonkaltaisen palautteen tai ajatusmallin pohjalta on myöhemmin mahdollista muodostaa olettamuksia huoltopalveluiden vaatimuksista myös yleisellä tasolla.

Viimeiset kaksi eri palautekohdetta olivat tarkoituksella eritelty omikseen. Suoraan varaosapalveluun tai sen toimintaan liittyvät palautteet ja erikseen mainitut korjaamojonoon liittyvät palautteet olivat suhteellisen harvaan esiintyviä. Tosin on huomioitava, että varaosien toiminta on osaltaan mukana kolmanneksi useimmin esiintyneessä palautteessa liittyen aikatauluihin. Varaosaosaston toiminta näkyy tuossa aikataulupalautteessa niissä tapauksissa, joissa tiettyjä varaosia ei löydy toimipisteen varastosta ja korjauksen valmistuminen viivästyy puuttuvan varaosan johdosta. Tässä taas on huomioitava, että toimipisteen varaosavarasto ei voi sisältää kaikkia mahdollisia tarvittavia varaosia. Keskusvarastolta Ruotsista tai Saksassa sijaitsevalta päävarastolta tilattavien puuttuvien varaosien toimitusnopeuteen ei toimipisteen varaosaosasto pysty poikkeustapauksia lukuunottamatta itse vaikuttamaan. Näiden palautemäärien pohjalta voidaan kuitenkin olettaa, että kumpikaan viimeisistä palautekohdista eivät merkittävästi vaikuta neljän tähden asiakaspalautteen nostamiseksi täyteen viiteen tähteen.

5 Johtopäätökset

Työssä sovellettua asiakaspalautteiden määrittelyä ei ole aiemmin tehty ja jaottelu perustuu työn kirjoittajan omaan kokemukseen. Toinen yleinen huomio on se, että moni palautekysely sisälsi useampia eri palautekohteita. Tällaisissa tapauksissa edes yhden yksittäisen ongelmakohteen täydellinen korjaaminen ei välttämättä riittäisi nostamaan asiakkaan antamaa neljän tähden arvostelua täydeksi. Lisäksi on hyväksyttävä, että kaikki kirjoitetut palautteet eivät välttämättä sisällä kaikkia asioita, jotka ovat vaikuttaneet annettuun arvosanaan. Tätä tukee tilastollinen havaintokin neljän tähden kokonaistyytyväisyyspalautekyselyistä, joita oli 453 kappaletta kokonaan ilman sanallista palautetta.

5.1 Asiakaspalautteista valittujen parannuskohteiden analysointi

Asioita, joihin ei suoraan pysty vaikuttamaan

Kaikkiin asioihin, joista asiakastyytyväisyys muodostuu, organisaatio ei itse pysty suoraan vaikuttamaan. Asiakkaan käsitys näyttelee merkittävää osaa etenkin palautteissa, jotka eivät sisältäneet mitään negatiivista palautetta. Näihin voi olla lähes mahdotonta tehdä muutosta pelkästään toimipisteessä suoritettavilla toimenpiteillä. Joistain palautteista oli luettavissa suorasti tai epäsuorasti lainaten seuraavat asiat.

- Kaikki meni kuten piti, mutta palvelu ei ylittänyt odotuksia.
- Huolto oli halvempi kuin odotin.
- Yleisarvosana.
- Hyvää palvelua ja ilmainen sijaisauto oli mukava ekstra.
- Neljä tähteä, sillä aina pitää miettiä, missä voisi olla parantamisen varaa.
- Mikään ei ole niin hyvää, etteikö jotain voisi parantaa tai lisätä.
- En anna hyvinkään hoidetuista asioista täysiä pisteitä, koska yleensä aina on parantamisen varaa. En kyllä tiedä, mitä.

Nämä esimerkkitapaukset tarkoittavat, että juuri näille asiakkaille toimintaprosessien mukainen onnistunut korjaamokäynti ei ole sama asia kuin maksimaalinen viiden tähden suoritus. Mikäli haluttaisiin varmistaa erittäin hyvä palvelu vaativammillekin asiakkaille, tarkoittaa se, että normaalin prosessin mukaisen palvelun lisäksi pitäisi tehdä jotain ylimääristä heidän hyväkseen. Kaikissa asiakastapauksissa edes tämä ei riitä. Lisäksi

tässä piilee mahdollisuus niin sanotusta noidankehästä. Jokaisen korjaamokäynnin jälkeen pitäisi aina tarjota jotain uutta ekstra, sillä viimeksi tehty ylimääräinen asia on seuraavalla käynnillä jo itsestäänselvyys. Toisaalta jokin pienikin paremmin tehty asia voi riittää nostamaan asiakkaan käyntikokemuksen erittäin tyytyväisen tasolle. Tältä osin jo pelkästään näiden palautteiden prosentuaalisesta osuudesta johtuen, tähän seikkaan on tärkeää yrittää keksiä tapoja asiakkaan odotusten ylittämiseen.

Toinen palautekohde, johon ei täysin suoraan pysty vaikuttamaan on tuote, tässä tapauksessa Volkswagen-henkilöauto, ja korjaamon yleiset toimintatavat. Auton laadusta johtuviin palautteisiin ja korjaamolle määritettyjen toimintaprosessien arvosteluihin ei ole suoraa keinoa tehdä muutosta. Autojen mahdolliset laatuvirheet pyritään korjaamaan mahdollisimman tehokkaasti ja asiakkaan suuntaan vaivattomasti korjaamalla. NykYTEknologian ja alati monimutkaisemman ajoneuvotekniikan johdosta, autojen vikojen korjaaminen ei ole aina yksin korjaustöitä suorittavan korjaamon käsissä. Autojen diagnoositekniikka ei ole vastaavalla tasolla modernien autojen ajoneuvotekniikan kanssa. Korjaamon päämiehen, Volkswagenin, määrittelemiä huollon toimintaprosesseja voidaan yrittää helpottaa asiakkaan suuntaan yksinkertaisemmaksi. Huoltoneuvoja voi omien toimintamahdollisuuksiensa rajoissa yrittää pelkistää prosessia mahdollisimman paljon, mutta tiettyjä suuntaviivoja ei voi rikkoa normaalissa työssä. Tällainen tietyn prosessin noudattaminen voi tuntua asiakkaasta välillä erittäin joustamattomalta.

Asioita, joihin ei ole merkityksellistä keskittyä

Lähes kaikkia korjaamotoimintaan liittyviä asioita voi olla mahdollista parantaa. Joihinkin työssä käsiteltäviin palautetyppeihin ja niiden korjaamiseen ei toisaalta ole kannattavaa keskittää liikaa resursseja. Toimipistetilat noudattavat Volkswagenin määrittämiä standardeja ja niiden pitäisi olla viihtyvyydeltään vähintään riittävällä tasolla. Ainoastaan pieni osa palautteista koski arvostelua tiloja kohtaan, joten ne eivät ole kokonaiskuvaan merkityksellisesti vaikuttavia tekijöitä. VV-Autotalojen korjaamotoiminta on osakeyhtiön alaisuudessa toimittaessa voittoa tavoittelevaa liiketoimintaa. Mekaanikkojen työn tuntiveloitukset, varaosien hinnat ja korjaamon oheispalvelut on pyritty asettamaan mahdollisimman kilpailukykyisiksi asiakkaan suuntaan suhteessa korjaamalla saatavaan laatuun ja osaamiseen. Hintaan ja kustannuksiin liittyvät palautteet eivät ole käytännössä korjaamalla tehtävissä parannuksissa vaihtoehto. Lisäksi tässä työssä erotelluista palautekohteista varaosatoiminta ja korjaamojono eivät ole kokonaiskuvan kannalta

merkityksellisiä huolenaiheita. Tämä oli nähtävissä tilastollisesti näitä käsittelevien asiakaspalautteiden vähydestä johtuen.

Yhteistyöosastot

Loppuihin työssä eroteltuihin palautekohteisiin on enemmän tai vähemmän mahdollista suorittaa toimenpidemuutoksia tilanteen parantamiseksi. Erinäiset palautteet yhteistyöosastojen toimintaan liittyen vaativat keskustelua ja osallistumista yhteistyöosaston puolelta. Aukoton yhteistoiminta ja mahdollisimman onnistunut suoritus asiakkaan suuntaan vaatii hyvää ja huolellista kommunikointia yhteistyöosastojen kesken. Palautteet liittyvät käytännössä korikorjaamon ja automyyntin toimintaan tai puutteisiin huoltopalveluiden yhteydessä. Varaosaosasto on myös korjaamon yhteistyöosasto, mutta se ei näy asiakkaiden suuntaan niin selkeänä kuviona mikäli siinä tapahtuu virheitä.

Korikorjaamolta auton siirtyessä huoltopuolelle tai toisin päin, on kiinnitettävä erityistä huomiota, että kaikki sovitut toimenpiteet tulee suoritetuksi. Tämä vaatii erityistä huolellisuutta etenkin tapauksissa, joissa joudutaan jälkikäteen tai toisen osaston toimenpiteiden välissä jatkamaan toisella osastolla tehtäviä töitä. Näiden tapausten onnistumisen varmistamiseksi on käytössä oltava riittävän hyvä seuranta tehtävistä tai tekemättömistä asioista. Automyyntin toimintaan liittyvät palautteet käsittelivät pääasiassa puuttuvaa kommunikointia automyyntin toimesta asiakkaan suuntaan esimerkiksi autonvaihtotarjouksiin tai koeajoihin liittyen.

Kaikkien yhteistyöosastojen kanssa toimittaessa, asiakkaalle jotain luvannut huoltoneuvoja on viime kädessä vastuussa seurannasta eri osastoilla tehtävistä töistä. Yhteistyöosastojen palautteiden alle on laskettu myös sijaisautopalvelut, jotka ovat VV-Autotaloissa alihankkijan, Europcarin, toiminnan alaisuudessa. Huoltopesuissa käytettävää pesukatua lukuunottamatta, toimipisteiden pesulapalvelut ovat myös korjaamon tiloissa toimivia alihankkijoita. Näistä annetut palautteet on erikseen laskettu yleisesti pesujen alle.

Huoltopesut

Huoltopesuihin liittyvät palautteet olivat useissa palautekyselyissä ainoa asia, josta asiakas oli kirjoittanut maininnan. Tämä ei automaattisesti tarkoita, että kaikki nämä palautteet nousisivat täydellisen suorituksen palautteiksi ilman tätä reklamaatiota, mutta

siihen on mahdollisuus. Palautteista noin viideosa liittyi alihankkijan päältäpesujen tai sisäpuhdistuksen työlaatuun. Mikäli tämä koettaisiin suuremmaksi ongelmaksi, keskusteltaisiin siitä alihankkijan kanssa. Palaute pesulapalveluiden työstä on pääasiassa positiivista. Loput palautteet koskivat suorittamatonta huoltopesua tai sen huonoa pesujälkeä. Tämä on suhteellisen yksinkertainen asia korjata, mutta se vaatii mekaanikon vastuuntuntoa ja aukotonta kommunikaatiota mekaanikon ja työstä vastaavan huoltoneuvojan välillä.

Jonotusajat

Asiakkaan jonotusaika huoltoneuvojan palvelutiskille oli myös suuressa osassa palautteita ainoa moite, jonka asiakas oli kirjoittanut kyselyyn. Luettujen palautteiden pohjalta tämän asian korjaaminen kääntää todennäköisemmin asiakkaan antaman palautteen täyteen tähtimäärään. Asiakkaiden huoltokäynti toimipisteessä muodostuu kahdesta osasta: auton tuonnista ja -noudosta. Tilanteen mukaan, molemmilla kerroilla on etenkin kellonajasta riippuen mahdollista olla ruuhkaisampi ajanjakso. Tämä tarkoittaa usein asiakkaalle pitkittynyttä jonotusaikaa. Tätä ongelmaa on mahdollista pyrkiä ratkaisemaan alla luetelluilla eri vaihtoehdoilla ja niiden yhdistelmillä.

- asiakkaille ohjeistetuilla porrastettumilla tuonti- ja noutoajoilla
- nouto palautus -palvelun suurempi hyödyntäminen
- autojen tuonti avaimet kirjekuoressa -periaatteella
- puhelinluovutukset ja avainten nouto erillisestä paikasta.

Asiakkaan omia aikatauluja ei ole välttämättä mahdollista muuttaa auton huoltoaikojen pohjalta, joten kehittyneemmin toimintatavoin on ainoastaan mahdollisuus saada pahimpiin ruuhka-aikoihin helpotusta. Nouto palautus -palvelu on maksullinen lisäpalvelu ja se ei automaattisesti tule kaikille asiakkaille kyseeseen siitä syystä. Se on tästä huolimatta asiakkaan suuntaan erittäin helppo ja saman hintaluokan lisäpalvelu kuin mitä sijaisauto on. Palvelun tehokkaammassa hyödyntämisessä on tällä hetkellä suurin ongelma yksityisasiakkaiden laskuttaminen. Yksityisasiakkaille ei oletusarvoisesti lähetetä laskuja kotiin, vaan maksusuoritus pitää poikkeustapauksia lukuunottamatta tehdä ennen auton noutamista huollosta. Tähän ongelmaan on tulevaisuudessa tulossa muutos kehittyneempien järjestelmien myötä, mutta tällä hetkellä se rajoittaa vielä tämän palvelun käyttöä yksityisasiakkaiden kanssa asioidessa. Auton tuonnin ja noudon tehostamista, ja samalla jonotusaikojen vähentämistä, on kuitenkin mahdollista lähteä toteuttamaan tietyillä toimenpidemuutoksilla. Tämä vaatii asiakkaiden kanssa

kommunikoivilta huoltoneuvojilta aloitekykyä ja viitseliäisyyttä, mutta toimenpidemuutokset ovat silti huoltoneuvojan omasta tekemisestä kiinni.

Mekaanikkojen työsuorite

Mekaanikkojen työhön tai työnlaatuun liittyvät palauteet olivat neljänneksi yleisin syy palautteissa. Tähän asiaan on haastavaa yrittää saada lyhyen aikavälin muutosta. Mekaanikkojen kuuluisi suorittaa työnsä tietyllä tasolla ja riittävällä nopeudella eikä virheitä saisi syntyä. Virheitä ja unohduksia voi tapahtua osaavillekin mekaanikoille. Näiden laatupoikkeamien määrä ei saa osoittautua liian suureksi tai muutoin on tulkittava, että mekaanikko ei pysty suorittamaan työtään riittävällä tasolla. Tämä vaatii esimiesten, eli huoltoneuvojien, seurantaa ja tarpeen mukaan puuttumista mekaanikon toimintaan. Laadunvalvonnalla on mahdollista välttää mekaanikoilla käyneiden virheiden pääsemistä loppuasiakkaalle asti. Laadunvalvontaa on tosin mahdollista suorittaa vain rajallisissa määrin korjaamon resurssit huomioiden. Laadunvalvojan tehtäviä hoitaa joku korjaamon työntekijä omien töidensä ohessa tai siihen erikseen palkattu toimihenkilö.

Osassa palautteista oli maininta, että vikaa ei ollut saatu korjattua. Nykyautoissa tämä ei ole niin yksiselitteinen asia, ja mikäli vikaa ei korjaamalla saada edes toistettua, on korjaaminen haastavaa ilman vian havaitsemista. Kaikki nämä reklamaatiot eivät sinänsä ole työtä suorittaneen mekaanikon vastuulla, mutta osaava mekaanikko löytää asiakkaan havaitseman vian todennäköisemmin. Kokemus ja sen myötä lisääntynyt ammattitaito näyttelee kuitenkin suurinta osaa mekaanikon työssä ja laadussa. Tältä osin korjaamon kannalta olisi tärkeää yrittää pitää kokeneet ja pätevät mekaanikot työsuhteessa.

Aikataululliset ongelmat

Kolmanneksi yleisimpänä palautesyynä olivat aikataululliset ongelmat. Tämä käsittää pääasiassa palautteita pitkittyneistä korjauksista ja ylittyneistä etukäteen sovituista valmistumisaikatauluista. Myös saamatta jääneet ja selkeästi huollon todellisen valmistumisajan jälkeen annetut valmistumisilmoitukset olivat osa näitä.

Korjausten pitkittymiseen ei välttämättä ole mahdollista aina saada muutosta korjaamon tasolla. Mekaanikon työajan loppuessa kesken, voi mekaanikkoa yrittää saada jatkamaan korjausta mikäli saman päivän aikana valmistuminen olisi siitä kiinni.

Korjaukseen tarvittavan varaosan puuttuminen on yleisin syy korjauksen keston venymiselle vähintään toiselle päivälle. Tämä on logistisesti haastava saada korjattua pois, sillä kaikkia tarvittavia varaosia ei ole mahdollista edes ennakoida etukäteen. Toimintatavoilla korjattavia kohteita tässä ovat pitämättömät valmistumisaikataulut ja vajaavaiset valmistusilmoitukset.

Yksittäisen huollon tai korjauksen etukäteen suunniteltu valmistumisaikataulu voi muuttua useiden eri tekijöiden johdosta. Näitä ei aina ole mahdollista estää. Mikäli sovittu valmistumisaikataulu olisi muuttumassa, on siitä tarpeellista informoida asiakasta pikimmiten. Tämä voi joissain tapauksissa riittää hyväksyttäväksi muutokseksi asiakkaan suuntaan ja tarvittaessa sitä voidaan pyrkiä kompensoimaan asiakkaalle jossain muodossa. Huonoimassa tapauksessa asiakas on tulossa hakemaan autoaan sovittuun aikaan ja aikataulujen pitämättömyys selviää vasta siinä vaiheessa. Tämän estäminen vaatii huoltoneuvojilta aktiivista töiden ja valmistumisaikataulujen seurantaa. Auton valmistuttua huollosta, ei aina ole mahdollista välittömästi laskuttaa korjausta ja ilmoittaa auton valmistumisesta. Mitä pidemmälle tämä kuvio pitkittyy, sen huonommalta se näyttää asiakkaan suuntaan, mikäli tilanne kävisi asiakkaalle ilmi. Mikäli resurssit ovat rajalliset ja laskutusta ei pääse heti aloittamaan, on vaihtoehto informoida asiakasta valmistumisesta ja toivoa noutoaikaa esimerkiksi etukäteen sovittuna aikana.

Valmistumisajasta asiakkaan kanssa keskusteltaessa, tulisi aina pyrkiä sopimaan mahdollisimman realistinen aikataulu ja mieluiten pienellä lisääjän varalla jos valmistuminen ei tapahdukaan täysin suunnitellusti. Tämä on huoltoneuvojan vastuulla. Hyvin sovitulla aikatauluilla ja onnistuneilla asiakkaan informoinneilla aikataulumuutoksista on mahdollista estää monen kokonaisarvosanaa laskevan palautteen muodostuminen.

Huoltoneuvojan työsuorite

Viimeisenä ja toistuvuudeltaan järjestyksessä toiseksi yleisimpänä palautekohteena olivat itse huoltoneuvojaan tai huoltoneuvojan toimenkuvaan liittyvät palautteet. Tähänkin asiaan on vaikeaa saada muutosta nopealla aikataululla mikäli sovittuja toimintatapoja on noudatettu jo ennestään.

Huoltoneuvojen työtehtäviin kuuluvat tietyt toimenkuvaan määritellyt asiat. Työn kautta tulevan kokemuksen ja rutiinien johdosta työtehtäviin kuuluvan tekemisen

suoritusvarmuus lisääntyy. Henkilöstön pysyvyys ja huoltoneuvojen keskimääräinen kokemus vaikuttaa moniin näihin palautteisiin laskettuihin asioihin. Osa näihin lasketuista asioista johtuu huoltoneuvojan tekemistä huolimattomuusvirheistä tai siitä, että ei ollut pidetty kiinni asioista, jotka asiakkaalle oli luvattu. Lisäksi useasta palautteesta oli luettavissa, että määriteltyä toimintaprosessia ei ollut noudatettu ja se oli mahdollistanut asiakkaan antaman palautteen syyn.

Virheitä tapahtuu kokeneemmillekin huoltoneuvojille, mutta VV-Autotalojen toimintaperiaatteiden lähtökohtana on, että asiakkaalle luvatuista asioista pidetään kiinni ja määriteltyä huollon toimintaprosessia noudatetaan. Mikäli asiakkaalle on luvattu jotain, mitä ei ole mahdollista toteuttaa, on kyseessä huoltoneuvojan työvirhe. Ennalta arvaamattomissa tilanteissa asiakkaalle ilmoitetaan muutoksesta ja tarpeen mukaan tätä kompensoidaan asiakkaan suuntaan jollain tavalla.

Osa näihin lasketuista palautteista koski huoltoneuvojan asennetta ja käyttäytymistä asiakasta kohtaan. Huoltoneuvojan työssä on jatkuvasti pidettävä yllä asiaankuuluva suhtautuminen asiakkaaseen ja yleisesti korrekti käytös. Näissä palautteissa on lisäksi mukana puhelinpalvelun heikko tavoitettavuus. Tämä laskettiin huoltoneuvojan toiminnan alle siitä syystä, että tavoitettavuus riippuu osittain myös huoltoneuvojan aktiivisuudesta puhelinpalvelua kohtaan. Tätä palautetta esiintyi erityisen paljon Helsingin toimipisteen palautteissa, mutta yleisesti huono tavoitettavuus puhelimitse voi johtua myös hetkellisestä henkilöstövajauksesta.

5.2 Kehitysehdotukset

Koottujen asiakaspalautteiden analysointien pohjalta on toteutettavissa joitain muutoksia yrityksen toimintatapoihin asiakastytyväisyyden nostamiseksi seuraavalle tasolle. Tässä muodostettiin mahdollisia konkreettisin toimenpitein tehtäviä kehitysehdotuksia huollon toiminnan parantamiseksi. Kehitysehdotukset järjestettiin niiden toteutettavuuden helppouden mukaan suhteessa vaikutukseen kokonaistyytyväisyyden nostamiseksi.

Asiakkaiden jonotusajan vähentäminen

Asiakkaiden jonotusajat muodostuvat normaalisti kahdesta osasta eli auton tuonnista ja noudosta. Molempiin tilanteisiin on tehtävissä tehostavia toimenpiteitä niiden parantamiseksi. Autojen tuontia varten tulee asiakkaalle tarjota riittävän selkeästi vaihtoehtoa jättää autonsa avaimet kirjekuoressa toimipisteen infotiskille. Toimipisteestä löytyy ennestään lomakepohjaisia kirjekuoria, joihin asiakkaat kirjoittavat tarpeelliset pyydetty tiedot liittyen autonsa työtilaukseen. Infohenkilökunta toimittaa avaimet kirjekuoressa huoltoneuvojille. Tämän jälkeen huoltoneuvoja soittaa tarvittaessa asiakkaalle perään, kysyäkseen tarkentavia asioita työtilaukseen liittyen, mikäli niitä ilmenee. Tätä toimintatapaa voidaan hyödyntää myös asiakkaihin, jotka ovat varanneet itselleen sijaisauton. Mikäli sijaisauto on varattu Europcar-sijaisautopalvelusta, ohjeistetaan asiakasta työtilauksen yhteydessä noutamaan sijaisauto oikeasta paikasta autonsa avaimen jätön jälkeen.

Auton noutoa varten asiakkaalle on tarjottava mahdollisuus noutaa valmistuneen auton avaimet infotiskiltä toimipisteen aukioloaikoina. Tässä tapauksessa auton luovutus hoidetaan puhelimitse tai sähköpostin välityksellä ja kaikki tarvittavat asiat käydään asiakkaan kanssa läpi. Tässä yhteydessä on varmistettava, että asiakkaalle ei jää mitään kysyttävää autosta jälkikäteen, sillä infotyöntekijät eivät ole oikeita henkilöitä vastaamaan asiakkaan kysymyksiin liittyen autoon. Tätä toimintatapaa ei ole suositeltava käyttää tapauksissa, joissa on riski, että asiakas haluaakin vielä kysellä tarkentavia kysymyksiä joihinkin asioihin liittyen.

Asiakkaille, joiden autoista ei ole maksusuoritusta, on mahdollista tarjota avainten noutoa liikkeen aukioloaikojen ulkopuolella avaimennoutolokerosta. Tämä mahdollisuus on tällä hetkellä olemassa ainoastaan Espoon toimipisteessä. Tätä vaihtoehtoa on mahdollista tarjota erityisesti yritys- ja leasing-asiakkaille sekä yksityisasiakkaille, joiden autoihin on tehty veloituksettomia takuukorjauksia. Kaikkiin toimipisteisiin on tulevaisuudessa tulossa käyttöön erillinen järjestelmä, jossa jokainen asiakas pystyy hoitamaan maksusuoritteiden etukäteen verkossa tai paikan päällä toimipisteen aukioloaikojen ulkopuolella.

Kaikissa näissä kehitysehdotuksissa on mahdollisuus noudattaa valmistajan määrittlemää huollon palveluprosessia. Mikäli kaikki tarpeelliset asiat, jotka tiskillä keskusteltaisiin muutoin asiakkaan kanssa kasvotusten, keskustellaan puhelimitse etu-

tai jälkikäteen, prosessia on mahdollisuus noudattaa ilman toimintataparikkomuksia. Näiden toimenpidemuutosten ansiosta ja niiden aktiivisella käytöllä on mahdollista vähentää asiakkaiden jonotusaikoja korjaamoille merkittävästi. Vähentyneet jonotusajat näkyvät varmuudella asiakaspalautteissa ja nostavat usean neljän tähden kokonaistyytyväisyysarvostelun yhden tähden korkeammaksi.

Huoltopesut

Pesukadulla suoritettava huoltopesu on veloitukseton lisäpalvelu asiakkaalle määräaikaishuollon yhteydessä. Veloitukseton lisäpalvelu voi nostaa asiakaspalautteen korkeammaksi, mutta sen epäonnistuessa, se voi toimia asiakastyytyväisyyttä alentavana tekijänä. Taustalla tässä on asiakkaille annettu oletusarvo luvatusa asiasta, ja mikäli se ei toteudu, on asiakkaan odotukset alitettu. Jotta näiltä vältetään, on huoltopesuihin kiinnitettävä erityistä huomiota ja suurin vastuu tässä on huoltomekaanikolla. Tähän on luotava mekaanikoille tarpeeksi rutinoitunut toimintatapa, jotta toiminnasta tulee itsestäänselvyys.

Auton pesemisen jälkeen, on mekaanikon tarkastettava pesutulos, ja mikäli siinä on puutteita, on tämä tuotava ilmi mahdollisimman selkeästi työmääräykseen kirjaten ja mieluiten informoiden vielä huollon laskuttavaa huoltoneuvojaa asiasta. Pesutulos voi olla tavoiteltua heikompi esimerkiksi pinttyneen lian johdosta, mutta pesun heikko lopputulos on tuotava asiakkaalle ilmi. Vaihtoehtona on resurssit huomioiden pestä auto pesukadulla uudestaan ylimääräistä liuotinainetta käyttäen tai tarjota asiakkaalle mahdollisuutta käsinpesuun pesulassa, mikäli asiakkaan ja pesulan aikataulut sallivat tämän.

Tilanteissa, joissa pesukatu on poissa käytöstä, on asia tuotava asiakkaalle selkeästi ilmi. Vaihtoehtoina tässä ovat käsinpesu pesulassa aikataulujen tämän salliessa tai myöhempänä ajankohtana tulevaisuudessa suoritettava veloitukseton automaattipesu. Jälkikäteen tehtäviä pesuja varten on luotu pesukuponki, joka annetaan asiakkaalle mukaan. Tämän toimintatavan käyttö on suotavaa kirjata myös auton laskulle tai asiakkaan tietojen taakse ylös.

Aukoton toimintamenetelmä huoltopesujen seurantaan on helposti toteutettavissa. Menetelmän noudattaminen vaatii huoltoneuvojan ja erityisesti mekaanikon huolellisuutta, mutta yksinkertaisuudessaan sen painoarvo asiakaspalautteisiin on

merkittävä. Moni neljän tähden palaute koski pelkästään huoltopesun arvostelua, jolloin tämän asian korjaaminen nostaa varmuudella usean palautekyselyn yhden tähden verran paremmaksi.

Valmistumisaikataulujen noudattaminen ja seuranta

Asiakkaan kanssa sovitusta auton valmistumisaikatauluista tulee pitää kiinni ja mikäli niihin ei pystytä, tulee asiakasta informoida siitä pikimmiten. Jotta aikatauluja pystytään noudattamaan ja varmistamaan niiden pitävyys, tulee niitä seurata aktiivisesti. Helpoiten tämä on toteutettavissa seurantalistalla, johon kirjataan ylös kaikki vastaanotetut työtilaukset. Asiakastyön vastaanottanut huoltoneuvoja on vastuussa kyseisen auton seurannasta niin pitkään kuin auto on korjaamolla kesken, ellei sovitusti toinen henkilö ota kyseistä autoa seurantaansa. Jokaisella korjaamotöitä vastaanottavalla huoltoneuvojalla on oma lista, jonka autojen valmistumisaikatauluja tulee seurata työpäivän aikana. Mikäli huoltoneuvojan työpäivä loppuu, ennen kuin kaikki listalla olevat autot ovat valmistuneet, vastuuttaa huoltoneuvoja listansa seurannan toiselle huoltoneuvojalle, joka on töissä aukioloajan loppuun saakka. Jotta pitämättömiltä aikatauluilta vältytään, vaatii toimintatapa jokaisen huoltoneuvojan aktiivista noudattamista.

Valmistumisaikatauluja on helpompi noudattaa, mikäli ne ovat etukäteen sovittu mahdollisimman realistisiksi. Huoltoneuvojan kokemus auttaa työn keston tarkemmassa arvioimisessa johtuen esimerkiksi auton iästä ja kilometreistä, jotka voivat aiheuttaa odotusarvoisesti lisätöitä huoltoon tai korjaukseen. Huoltotoimenpiteille ja tietyille korjauksille on valmistajan määrittämät ohjeajat, mutta todellisuudessa työn kesto voi erinäisistä syistä olla suurempi. Mikäli tämä on informoitu asiakkaalle riittävän hyvin etukäteen, on todellista vastaavampi aikataulu mahdollista sopia valmiiksi.

Verkossa asiakkaan suorittamien online-varausten töiden kestot ovat järjestelmän laskemia arvioita. Ne eivät välttämättä vastaa todellisuutta, ja tällöin varauksen varmistavan huoltoneuvojan on suotavaa tarpeen mukaan informoida asiakasta tästä. Ajanvarausjärjestelmää kehitetään aktiivisesti, mutta se ei edelleenkään vastaa todellista tilannetta kaikissa tapauksissa. Tällöin huoltoneuvojan on huolehdittava, ettei väärinkäsityksiä synny jo etukäteen.

Valmistumisaikataulujen pitämisessä ja seurannassa suurin vastuu on huoltoneuvojilla. Näiden asioiden korjaamiset vaikuttavat merkittävästi asiakastyytyväisyyteen. Kehittyneemmällä toimintaprosessilla helpotetaan omaa työtä, ja moni tyytyväisyyskysely nousee tähden verran korkeammaksi ilman näkyvää aikatauluihin liittyvää virhettä.

Osastojen välinen yhteistyö

Ratkaisuksi tiettyihin osastojen välisiin kommunikaatio-ongelmiin on mahdollista käyttää selkeästi näkyvää merkintää autojen työmääräyksissä. Tämä koskee käytännössä yleiskorjaamon ja korikorjaamon kesken tehtäviä toimenpiteitä samaan korjaamolla olevaan autoon.

Suosittelavaa on, että eri osastojen samaan autoon liittyvät työt ovat omilla työmääräyksillään. Tällöin on mahdollista suorittaa värikoodaus tulostettujen työmääräysten muovitaskuihin, joissa papereita pidetään auton ollessa korjaamolla. Muovitaskut ovat normaaleissa töissä kirkkaita ja värittömiä. Työmääräyksiin on mahdollista käyttää keltaisia taskuja tapauksissa, joissa autolle tehdään toimenpiteitä yleis- ja korikorjaamolla. Keltainen tasku merkitsee suorittamatonta tai keskeneräistä työtä. Osaston saatua omat toimenpiteensä tehtyä, korvataan muovitasku kirkkaalla taskulla. Auto ei ole luovutusvalmis asiakkaalle ennen kuin työt ovat ilman keltaisia taskuja.

Tähän mennessä korjaamo-osastojen välinen kommunikointi on hoidettu keskustelemalla kasvotusten tai kirjoittamalla sähköposti, pikaviesti tai Post-it-lappu. Koneelle kirjoitetut viestit voivat unohtua tai jäädä havaitsematta, ja ylimääräisiltä lapuilta on aina hyvä välttyä. Värikalvojen kanssa toimittaessa molempien osastojen suoritettujen töiden varmistaminen ei voi mennä vahingossa ohi.

Automyyntiin liittyvät asiakkaan kanssa sovitut asiat ovat huoltoneuvojan vastuulla seurata. Tarpeen mukaan tämän voi kirjoittaa huoltoneuvojan seurantalistaan, ja tällä tavoin henkilökohtaisesti varmistaa, että automyynti on ollut tekemisissä sovitusti auton tai asiakkaan kanssa. Europcar-sijaisautopalvelun kanssa kommunikointi hoituu sähköpostitse tai käymällä toimipisteestä löytyvällä tiskillä. Tässä ei ole normaalisti esiintynyt mitään ongelmia, mikäli huoltoneuvoja on tehnyt oman työnsä virheettösti. Pesupalveluiden kanssa kommunikointi hoidetaan pesutilauslapuin, joihin on

mahdollista kirjoittaa kaikki tarpeellinen tieto ylös. Pesulapalvelun tulee olla huoltoon tarvittaessa yhteydessä, mikäli jotain epäselvää ilmenee tai tilatut työt eivät onnistu ajallaan.

Sisäinen kommunikointi on onnistuneen huoltoprosessin kannalta merkityksellinen asia ja menestyvän yrityksen tärkeä osa-alue. Virheiden sattuessa, näyttää se asiakkaan suuntaan huonolta mikäli yrityksen sisäisessä kommunikaatiossa on puutteita. Onnistuneella kommunikaatiolla vältetään asiakkaan kokonaistyytyväisyyttä laskeville tapauksilta.

Huoltoneuvojan ja mekaanikon työnteko ja -laatu

Nämä molemmat ovat asioita, joihin ei ole helppoa saada näkyvää muutosta nopealla aikataululla. Molempien työntekijöiden työnlaatu kehittyy kokemuksen myötä, jolloin organisaation asema työnantajana nousee merkittäväksi tekijäksi. Yrityksen tulisi pystyä tarjoamaan työympäristö, jossa työntekijä on halukas pysymään. Tällöin työyhteisöön saadaan luotua jatkuvuutta, ja sen kautta työntekijöiden osaaminen ja kokemustaso nousevat. Rutinoituneemmat työntekijät pystyvät tarjoamaan tasaisesti parempaa palvelua asiakkaille. Työntekijän asenne on myös merkittävä tekijä siinä, millaista työnlaatua asiakkaille pystytään tarjoamaan. Mikäli tässä esiintyy ongelmia, on siihen suositeltavaa puuttua.

Huoltoneuvojen ja mekaanikkojen keskinäinen kommunikaatio vaikuttaa molempien työntekijöiden työhön. Se on hyvä varmistaa pysyvän kiitettävällä tasolla ja tarpeen mukaan sitä on kehitettävä. Tällöin molempien työ helpottuu ja virheitä vältetään oletettavammin.

Huoltoneuvojen työn kehittymiseen on tarjottava riittävä mahdollisuus kehittyä omassa työssään. Tarpeen mukaan pidempäänkin työsuhteessa ollutta huoltoneuvojaa voi opettaa kehittämään työntekoaan. Siihen on jopa suotavaa puuttua, mikäli vajausta on havaittavissa. Paras vaihtoehto tämän selvittämiseen on vertaisarviointi, jossa kollegat osaavat kertoa, millä tasolla huoltoneuvoja pystyy työtään suorittamaan.

Asiakaskyselyistä irrotettujen palautteiden pohjalta olisi mahdollista suorittaa muutama toimenpide huoltoneuvojen työtä ja työrauhaa helpottamaan. Toimipisteen tyhjät huollon asiakaspalvelutiskit, joissa lähihetkinä ei ole huoltoneuvojaa paikalla, olisi suositeltava

ilmoittaa olevan kiinni. Tämä rauhoittaa asiakkaita jonkin verran ja saattaa herättää sympatiaa sitä määrää huoltoneuvoja kohtaan, joka todellisuudessa on paikalla palvelemassa asiakkaita. Mikäli huoltoneuvojan on suoritettava tietokoneella tehtävää työtä toiseen autoon liittyen ja asiakkaita on silti jonossa, olisi ihanteellista tarjota toinen istumapiste niin sanottua back office -toimintaa varten poissa asiakkaan näköpiiristä. Tällöin huoltoneuvojan tiskin voisi merkitä näkymään tilassa ”palaan hetken kuluttua”. Tällä vältettäisiin tilanne, jossa jonossa odottavat asiakkaat eivät arvosta sitä, että huoltoneuvoja kirjoittaa tietokoneella jotain eikä palvele asiakasta jonosta.

Mekaanikkojen työlaadun varmistamiseen paras vaihtoehto olisi erillinen laadunvalvoja. Tähän erikseen nimetty henkilö tekisi pelkästään laaduntarkastuksia korjaamolla oleviin autoihin. Erillisen laadunvalvojan etuna olisi puolueettomuus tarkastettavien autojen läpikäynneissä. Tehokkaamman laadunvalvonnan ansiosta mahdollisimman moni asiakkaan suuntaan pääsevä työvirhe tai -puute ilmenisi etukäteen ja se olisi mahdollista paikata pikimmiten. Tässä ratkaisussa suurimpana esteenä ovat resurssit ja mahdollisen lisätyöntekijän aiheuttamat kustannukset, joita organisaatio ei oletettavasti halua.

Mekaanikkoihin liittyvien palautteiden vähentämiseen yksi konkreettinen parannustoimenpide olisi sovittu kuvio miten asiakkaiden omat asetukset autoissa palautetaan aina vastaavaksi kuin ne olivat ennen huoltokäyntiä. Tässä tarkoitetaan muun muassa istuimen, peilien, ilmastoinnin, valojen ja radion säätöjä. Mekaanikot joutuvat erinäisistä syistä usein muuttamaan niitä, mutta ne tulisi mahdollisuuksien mukaan palauttaa aina vastaaviksi ennen kuin auto menee takaisin asiakkaalle. Tähän olisi ratkaisuksi mahdollista luoda erillinen lomake, johon mekaanikko kirjaisi asetusten lähtötilanteet, mikäli niitä joudutaan muuttamaan. Vaihtoehtona olisi kirjoittaa tarvittavat asiat työmääräykselle mekaanikon itsensä nähtäväksi, mutta palautus takaisin pitäisi tapahtua aina huoltosuorituksen jälkeen joka tapauksessa. Tämä pieni asia voi vaikuttaa monen muutoin onnistuneet huoltokäynnin arvosteluun paremmaksi.

Positiivisten palautteiden nostaminen vielä paremmaksi

Merkittävään osaan työssä käytetyistä asiakaspalautteista ei sisältynyt mitään negatiivista palautetta. Tämän pohjalta on tiedostettava, että mahdollisesti prosessin mukaiset onnistuneet huoltosuoritukset eivät riitä kaikkien asiakkaan mielestä viiden tähden arvosanaan. Tällöin olisi pyrittävä antamaan asiakkaalle edes jotain pientä extraa normaalin palvelun lisäksi.

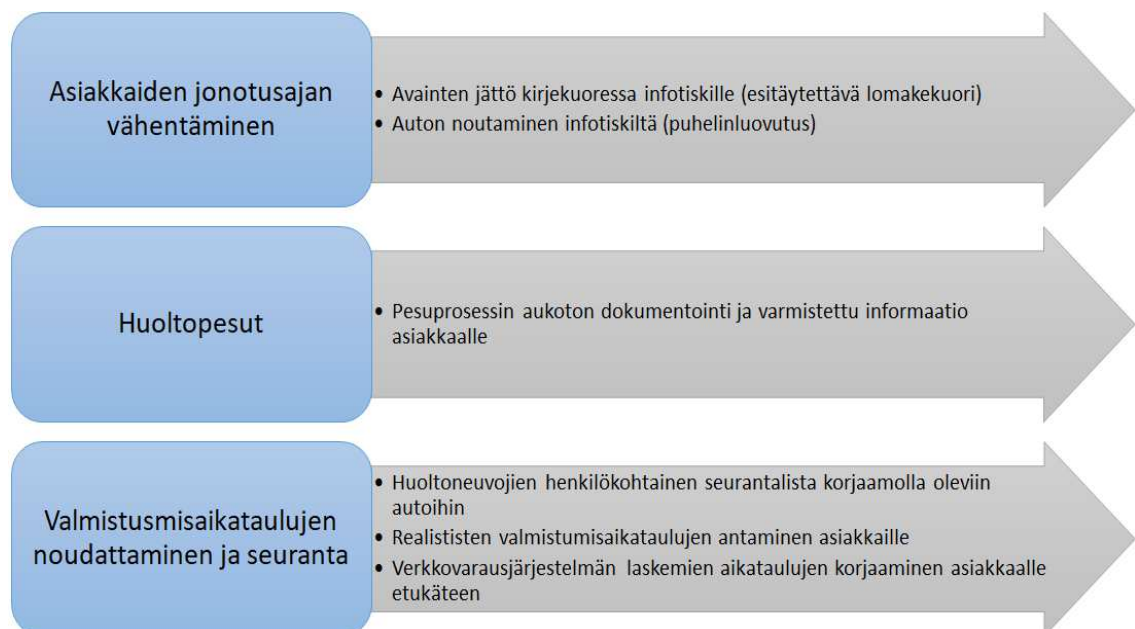
Huoltoneuvojilla tulee olla riittävät valtuudet tarjota tai antaa asiakkaille jotain ylimääräistä tarpeen mukaan. Mikäli asiakkaasta olisi tulkittavissa, että hän ei ole täysin tyytyväinen kokonaisuuteen, voi pienillä asioilla kuten ilmaisella lasinpesunestepussilla olla käänteentekevä vaikutus asiakkaan mielipiteeseen huoltokäynnistä. Se, miten huoltoneuvoja käyttäytyy asiakasta kohtaan, lähtee itse huoltoneuvojan arvomaailmasta ja asenteesta liikkeelle. Oikeanlaisella asenteella hoidettu asiakastilanne voi monessa tapauksessa jäädä asiakkaalle päällimmäisenä mieleen, ja ystävällinen palvelu voi paikata muita virheitä. Jotta asiakkaille olisi tarjottavissa parasta mahdollista asiakaspalvelua, olisi organisaatiolle suositeltavaa vahvistaa ja ylläpitää työntekijöiden asiakaspalvelutaitoja. Koulutuksilla on mahdollista parantaa työntekijöiden asiakaspalveluasennetta. Huippulaadukas asiakaspalvelu on yksi keino nostaa asiakkaan mielikuvaa huoltokokemuksesta lähemmäksi täyttä viittä tähteä.

Merkittävä osa asiakkaista on naisautoilijoita. Asiakaskyselyistä irrotettujen palautteiden pohjalta on havaittavissa, että naisasiakkailla voi olla mielikuva siitä, että heitä väheksyttäisiin tai huijattaisiin. Tämä ei todellisuudessa pidä paikkaansa, ja VV-Autotalojen arvoihin kuuluu tasa-arvoinen kohtelu kaikkia asiakkaitaan kohtaan sekä rehellisyys kaikessa toiminnassaan. Lisäksi asiakasprofiilista on havaittavissa normaalin VV-Autotalojen asiakkaan ikäjakauma. Työntekijöiden on osattava suhteuttaa toimintansa asiakkaan kanssa siihen nähden riittävän arvokkaaksi ja pidettävä haluttua korkean tason asiakaspalvelua yllä. Nämä ovat huomionarvoisia seikkoja koskien sitä, miten asiakkaiden kanssa tulisi olla tekemisissä. Tätä olisi suotava painottaa enemmän työntekijöille, jotta tiedostettaisiin paremmin normaalia asiakaskuntaa VV-Autotaloissa.

6 Yhteenveto

Insinööriyössä haettiin keinoja VV-Autotalot Oy:n huoltopalveluiden asiakastyytyväisyyden parantamiseksi. Työssä keskityttiin jo ennestään tyytyväisten asiakkaiden kohderyhmään. Tavoitteeni oli löytää keinoja, joilla tyytyväinen asiakas saadaan tehtyä vielä tyytyväisemmäksi. Huoltopalveluiden tavoitteena on lähtökohtaisesti erittäin tyytyväinen asiakas.

Työssä hyödynnettiin Volkswagenin CEM-asiakaskokemusjärjestelmää ja järjestelmään asiakkaiden antamia tyytyväisyyskyselypalautteita. Laajasta palautedatasta eroteltiin työn kohderyhmän sanalliset palautteet ja niiden pohjalta pyrittiin analysoimaan parannuskeinoja korjaamon asiakaspalvelun nostamiseksi. Tutkitusta palautedatasta oli nähtävissä usein toistuvia aisoita, joiden korjaamisella on selkeä mahdollisuus parantaa keskimääräistä asiakastyytyväisyyttä. Lisäksi oli selkeästi havaittavissa, että erittäin tyytyväisen asiakaskokemuksen luomiseksi ei kaikissa tapauksissa riitä pelkästään onnistunut huoltosuorite autolle. Tarjolla olleen datan pohjalta oli kuitenkin mahdollista pohtia keinoja, miten ongelmia voidaan lähteä korjaamaan ja millä tavoin asiakas voitaisiin saada vielä tyytyväisemmäksi. Kuvassa 4 on kiteytetty kolme keskeisintä ongelmakohtetta ja niihin luodut ratkaisuehdotukset.



Kuva 4. Keskeisimmät ongelmakohteet ja ratkaisuehdotukset.

Asiakaspalautejärjestelmän palautedatasta olisi suositeltavaa lähteä analysoimaan tässä työssä edetyllä tavalla myös alempien kokonaisuustyytyväisyyksien asiakkaita. Tällöin olisi mahdollisuus vertailla, vaikuttavatko eri asiat yhtä tyytyväisyystasoa alempien asiakkaiden näkemykseen huoltopalvelusta. Lisäksi olisi mielenkiintoista tehdä vastaavat analyysit täysin tyytyväisten asiakkaiden antamien palautteiden pohjalta. Tällöin nähtäisiin, kuinka suuri prosentuaalinen määrä asiakkaista arvostelee silti täyden tyytyväisyyden huoltokokemuksen, vaikka palvelussa olisikin esiintynyt jotain moitteita.

Löydettyjä ratkaisuehdotuksia on mahdollista lähteä hyödyntämään korjaamon päivittäisessä työnteossa. Ratkaisuehdotusten käytön soveltuvuus VV-Autotalojen toimintaan on toiminnasta päättävien esimiesten päätäntävällässä. Työssä saatiin kuitenkin analysoitua merkittävän asiakastyytyväisyysryhmän palautteita ja niistä muodostettiin selkeämmin hahmotettavia kokonaisuuksia eri osa-alueiden ongelmista.

Lähteet

1. Keskon vuosiraportti 2017. 2018. Verkkoaineisto. Kesko Oyj. <https://vuosiraportti2017.kesko.fi/?_ga=2.145653747.653638291.1526226640-854504213.1526226640>. Luettu 13.4.2018.
2. Kokkonen, Olavi. 2006. Asiakastyytyväisyys kaiken perusta. Verkkoaineisto. Quality Knowhow Karjalainen Oy. <<http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/asiakastyytyvaeisyys-kaiken-perusta/>>. Luettu 24.4.2018.
3. Reinboth, Camilla. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.
4. Rudhart, Sandra. 2016. Volkswagen CEM-esittely. PowerPoint-esitys. Volkswagen Group.

CEM-asiakastyytyväisyysdata

	ESPOO	VANTAA	HELSINKI	TOIMIPISTEET YHTEENSÄ	PAINOTETTU KESKIARVO
Sanallisia asiakaspalautteita	379	280	316	975	%
Ei sisällä negatiivista tai rakentavaa palautetta, sisältää positiivista palautetta	106	96	90	292	30,2
Huoltoneuvoajan työpanokseen liittyviä asioita	32	31	56	119	12,4
Aikatauluongelmat	42	32	40	114	11,7
Mekaanikon työpanokseen liittyviä asioita	44	38	29	111	11,5
Tuote (Volkswagen), huoltokonsepti (Volkswagenin määrittämä)	45	28	38	111	11,3
Hinta, kustannukset, kustannusarvioiden ylittäminen, rahalliset kompensaatiot	46	20	30	96	9,6
Jonotusaika huollon palvelutiskille	32	8	46	86	8,6
Huoltopesut	20	22	17	59	6,2
Yhteistyösastot, ulkoiset palveluntarjoajat	13	10	5	28	2,9
Paikka (korjaamotilat ja ympäristö), keliolosuhteiden vaikutukset	8	5	9	23	2,4
Ei tulkittavissa olevat ja minkään kokonaisuuden alle sopimattomat palautteet	13	7	2	22	2,2
Varaosatoiminta	7	2	5	14	1,4
Korjaamojono	6	4	3	13	1,3